



Roteiro de Descrição de Boas Práticas do STJ para o Banco de Saberes da Educação Corporativa – BEDUC

Título: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO STJ

Autores: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria e Daniel de Godoy Lopes

Unidade: Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG)

Telefones: 3319-8063 ou 3319-8551

E-mail: planejamento@stj.jus.br

Descrição da prática:

1. Apresentação

No intuito de cumprir sua competência constitucional, assegurando a uniformidade da interpretação da legislação federal e provendo ao cidadão brasileiro uma justiça de qualidade, ágil e democrática, o Superior Tribunal de Justiça adotou modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* – BSC. Tal modelo permite estabelecer a visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas para a realização do futuro almejado.

Para tanto, foram definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas e prioritárias para o Tribunal, os quais devem ser entendidos e compartilhados por todos para que se tenha sucesso na sua implementação. Esse trabalho resultou no Plano STJ 2020, documento que apresenta o planejamento estratégico do Tribunal, elaborado em consonância com as recomendações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o Poder Judiciário Nacional.

Porém, não basta delinear e divulgar a estratégia ao seu corpo funcional, é imprescindível que as unidades operacionais a compreendam, para que haja comprometimento e os resultados sejam alcançados. É aí que entra o alinhamento estratégico.

A fim de desdobrar o planejamento institucional para as suas unidades, o Tribunal desenvolveu metodologia específica de alinhamento, voltada à identificação de objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de forma que cada unidade possa visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia institucional e atuar com foco nos resultados que a organização almeja alcançar.

2. Metodologia

Compete à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG) coordenar o alinhamento estratégico, bem como manter a alta administração do Tribunal informada sobre o andamento dos trabalhos. Todas as unidades da estrutura do STJ podem participar desse processo.

O titular de unidade administrativa do Tribunal, em nível de CJ-3, é responsável pelo processo do alinhamento estratégico em sua respectiva área.

Dentre as diversas formas de se promover o alinhamento estratégico, o STJ adotou o desdobramento por meio de **painéis de contribuição** por considerar esse método o mais adequado e ajustado à sua cultura e cenário.

A metodologia do alinhamento estratégico vigente no STJ utiliza os seguintes instrumentos:

- I – Referencial estratégico;
- II - Radar da estratégia;
- III – Painel de contribuição;
- IV – Plano de ação;
- V – Relatório de desempenho setorial;
- VI – Reunião de análise tática;
- VII – Informativo de desempenho.

2.1 Referencial estratégico

O **referencial estratégico** compreende a definição dos componentes iniciais que darão suporte ao processo de planejamento setorial.

O referencial estratégico setorial é composto dos seguintes itens:

- I – **negócio**: ramo de atividade de atuação ou área de competência da organização;
- II – **missão**: a declaração concisa da razão de ser da unidade;
- III – **visão de futuro**: situação desejada pela unidade em uma perspectiva de longo prazo;
- IV – **valores**: ideias fundamentais, as crenças básicas das pessoas; os valores devem ser os mesmos para toda a organização;
- V – **diagnóstico**: processo de monitoramento do ambiente de trabalho, interno e externo, para identificação das ameaças e oportunidades presentes e futuras.

2.2 Radar da estratégia

O **radar da estratégia** é a representação gráfica dos resultados agregados de todos os critérios de desempenho utilizados no alinhamento da unidade.

A construção do radar da estratégia é fundamentada nos seguintes critérios de desempenho:

I – **produtividade**: diz respeito à contribuição específica da unidade para a estratégia institucional, ou seja, aspectos diretamente relacionados ao negócio setorial;

II – **competências**: está voltado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Aprimorar competências*;

III – **talentos**: refere-se, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Atrair e reter talentos*;

IV – **governança**: está vinculado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Fortalecer a governança institucional*.

V – **orçamento**: está atrelado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Assegurar e gerir o orçamento*.

O radar da estratégia é calculado pela média ponderada do percentual de cumprimento dos critérios, da seguinte forma:

I – o critério produtividade, por contemplar os indicadores setoriais voltados ao negócio de atuação da unidade, possui peso 4;

II - os demais critérios, padronizados para todas as unidades alinhadas, recebem peso 1,5;

III – a média dos percentuais de cumprimento de cada critério resulta no percentual total do radar da estratégia setorial.





A compilação dos vários radares da estratégia setoriais constitui o radar do Tribunal.

2.3 Painel de contribuição

Principal instrumento do alinhamento estratégico no STJ, o **painel de contribuição** pode ser definido como a compilação das principais colaborações da unidade para a estratégia institucional, desdobradas em objetivos e indicadores de desempenho setoriais, dessa forma:

Radar da estratégia	Objetivo estratégico	Objetivo de contribuição	Indicador setorial
Produtividade	Informar o(s) objetivo(s) estratégico(s) impactado(s) diretamente pelas ações da unidade.	Descrever as principais contribuições que a unidade deve entregar para que o tribunal possa atingir o objetivo estratégico afim.	Listar as medidas que expressam ou quantificam os resultados de longo, médio e curto prazo da unidade.
Competências	Informar o(s) objetivo(s) estratégico(s) impactado(s) diretamente relacionado(s) com esse critério.		Mencionar, preferencialmente, os indicadores setoriais desdobrados dos indicadores estratégicos afins.
Talentos			
Governança			
Orçamento			

A versão final do painel de contribuição é validada pela unidade alinhada, após análise dos seus colaboradores, a fim de averiguar a sua adequação e viabilidade.

A elaboração do painel de contribuição segue os seguintes passos:

a. Estudo das atribuições da unidade

Trata-se de etapa destinada ao conhecimento das competências e atribuições da unidade, cuja principal fonte de informação é o **Manual de Organização do STJ**. Ele descreve as competências das unidades, e as atribuições dos titulares de cargo em

comissão e função comissionada do grupo de direção, com vistas a orientar gerentes e servidores para o desempenho de suas atividades.

O Regimento Interno, a intranet, relatórios e os normativos relativos às competências e atribuições das unidades também são relevantes nessa etapa do trabalho.

b. Identificação dos objetivos estratégicos alvos da unidade

Nesse segundo passo, são analisados os objetivos institucionais, constantes do mapa estratégico do STJ, para identificar qual o escopo de contribuição da unidade para a consecução da estratégia do Tribunal.

Os **objetivos estratégicos** mais impactados **diretamente** pelas ações desenvolvidas na unidade são considerados **alvo** no painel de contribuição setorial e serão o foco de atuação específica daquela unidade para contribuir com o atingimento do Plano STJ 2020.

c. Definição dos objetivos de contribuição

Nessa etapa, os objetivos estratégicos considerados alvo são desdobrados em **objetivos de contribuição setoriais**. Eles descrevem as principais colaborações que a unidade pode entregar para auxiliar o Tribunal no cumprimento dos objetivos estratégicos.

d. Criação de indicadores setoriais

Para mensurar o alcance dos objetivos, são definidos **indicadores de desempenho setoriais**, a partir da matriz de controle de indicadores padrão, adotada pelo STJ. Referida matriz consolida as particularidades dos indicadores e apresenta as metas a serem alcançadas em um horizonte de tempo compatível com o plano estratégico do Tribunal.

Devem constar obrigatoriamente do painel de contribuição da unidade os indicadores estratégicos que puderem ser desdobrados em resultados setoriais.

Os indicadores criados devem seguir a orientação do guia metodológico do STJ para construção e gerenciamento de indicadores.

Cada indicador deverá ter um responsável designado pelo titular da unidade.

A mensuração dos indicadores deve ser realizada, ao menos trimestralmente, pela unidade alinhada, com registro de dados e análise crítica dos resultados, conforme orientação da AMG.

2.4 Plano de ação

O **plano de ação** é o documento que lista as iniciativas a serem realizadas pela unidade para alcançar suas metas e concretizar sua contribuição para o Plano STJ 2020. No STJ, o plano de ação deve mencionar as informações necessárias à implementação da

iniciativa, como o que será realizado e por quê, quem realizará a ação, quanto custará etc.

A unidade em processo de alinhamento, com apoio técnico da AMG, deve elaborar o seu plano de ação, acompanhá-lo e atualizá-lo, no mínimo, trimestralmente, informando sobre dificuldades, riscos, atrasos e outras informações relevantes que tenham impactado no seu cumprimento.

O plano de ação também promove praticidade e organização no processo de tomada de decisão, traz objetividade e clareza para a execução e gera economia de tempo e recursos.

As iniciativas de maior complexidade poderão ser tratadas como projetos setoriais e cadastradas no portfólio da unidade, utilizando a Metodologia de Gestão de Projetos do STJ (MGSTJ).

2.5 Relatório de desempenho setorial (RDS)

O **relatório de desempenho setorial (RDS)** apresenta, trimestralmente, dados referentes ao radar da estratégia, ao painel de contribuição e à situação do plano de ação, com as devidas análises críticas.

O RDS deve ser elaborado pela unidade alinhada no prazo de **10 dias úteis**, após o término de cada trimestre.

Havendo indisponibilidade de sistema para coleta de dados dos indicadores ao final do trimestre, o prazo será estendido em 2 dias úteis após a regularização do sistema, mediante comunicação prévia da unidade.

O relatório será considerado concluído após o seu registro no processo administrativo relativo ao alinhamento na unidade e comunicação por *e-mail* à AMG.

2.6 Reunião de análise tática (RAT)

A **reunião de análise tática (RAT)** é uma reunião com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento setorial, identificar eventuais necessidades de realinhamento dos indicadores e das iniciativas setoriais, bem como antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos setoriais.

Ela tem por finalidade a tomada de decisões administrativas, fomentada pela discussão dos resultados apurados e das dificuldades encontradas, registrados no RDS.

A RAT conta com a participação do titular da unidade, dos colaboradores por ele indicados e, preferencialmente, de um representante da AMG.

A RAT deve ser realizada em até **10 dias úteis** após o comunicado de conclusão do RDS, com registro das decisões pela unidade, em ata de reunião.

2.7 Informativo de desempenho (IDS)

O **informativo de desempenho (IDS)** é o instrumento utilizado pelo titular da unidade alinhada para levar os resultados registrados no RDS e decisões tomadas na RAT ao conhecimento de todos os seus colaboradores.

O IDS deve ser divulgado em até **5 dias úteis** após a realização da RAT.

3. Monitoramento do desempenho

Os desempenhos apurados de cada indicador, objetivo setorial, critério e do radar da estratégia da unidade serão classificados de acordo com as seguintes faixas padrão:

I – maior ou igual a 95% do desempenho esperado: **situação ótima**;

II – entre 80% e 94,99%: **situação aceitável**;

III – abaixo de 80%: **situação crítica**.

A legenda a seguir ilustra a aplicação das faixas de desempenho:

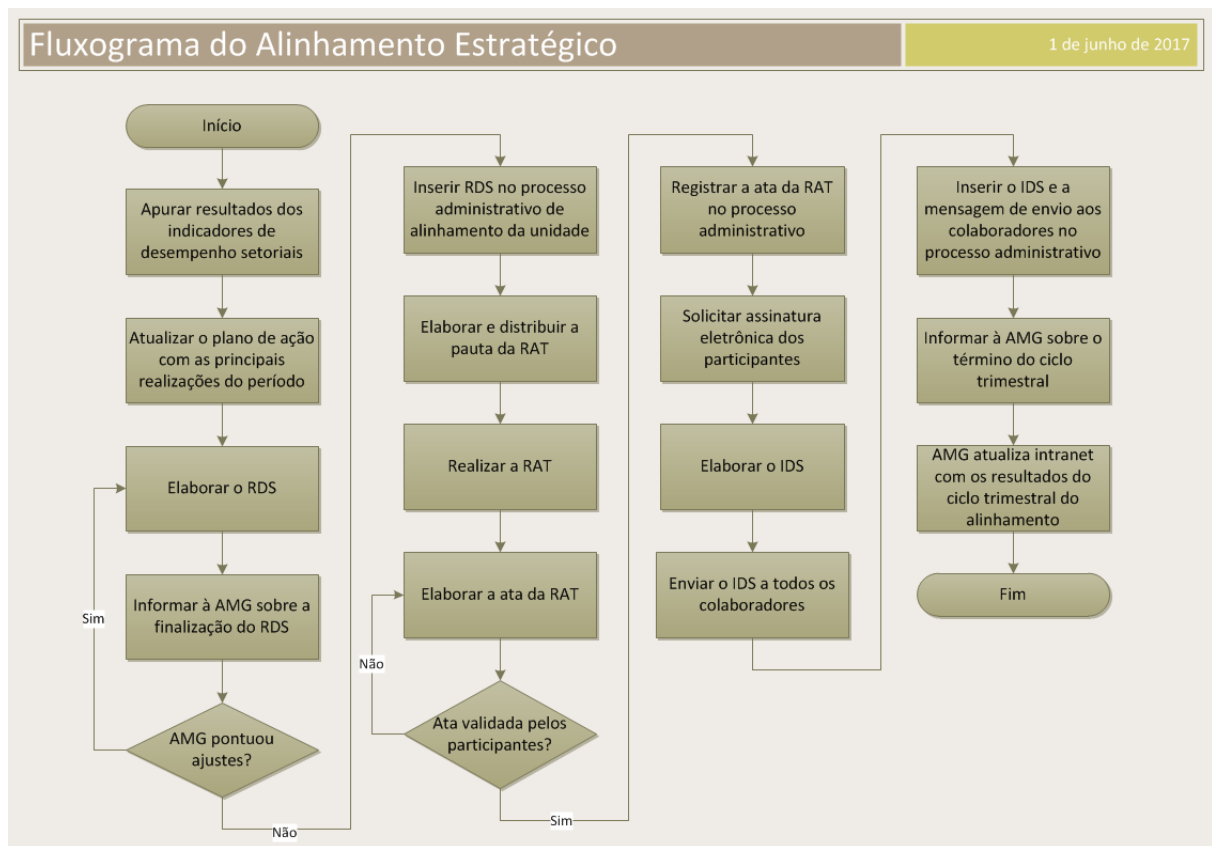
Situação ótima	A partir de 95%
Situação aceitável	Entre 80 e 94,99%
Situação crítica	Abaixo de 80%

Havendo necessidades diferenciadas para aferir o cumprimento, alguns indicadores podem ter sua própria faixa de desempenho, conforme avaliação conjunta entre AMG e a unidade alinhada.

Os objetivos de contribuição e os indicadores de desempenho podem ter pesos diferenciados no cumprimento dos critérios do radar, conforme avaliação conjunta entre AMG e a unidade alinhada.

Para auxílio às unidades em processo de alinhamento, serão oferecidos pela AMG ferramentas, orientações e cursos na modalidade à distância sobre **gestão estratégica, construção e gestão de indicadores e gerenciamento de projetos**. Referidos cursos foram desenvolvidos pela equipe técnica da AMG especialmente para essa função.

A imagem a seguir apresenta o fluxograma de monitoramento trimestral do alinhamento estratégico:



4. Documentação do alinhamento estratégico

A documentação de todos os instrumentos do alinhamento estratégico, apresentados no item 2, deve ser registrada, pela unidade, em processo administrativo específico.

Além dos instrumentos, as matrizes de controle dos indicadores, *e-mails* relevantes sobre o tema, bem como outros documentos pertinentes também podem ser documentados no respectivo processo administrativo.

5. Divulgação dos resultados

Todas as informações relevantes sobre o alinhamento estratégico, bem como os resultados trimestrais são publicados trimestralmente pela AMG na intranet, no endereço eletrônico:

<http://intranet/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=PE100&imInTabPai=PLANEN&imInTabAvo=GE>.

Quando pertinente, os assuntos tratados nos RDS serão levados ao conhecimento da Alta Administração, por ocasião das reuniões de análise estratégica.

Periodicamente são divulgadas matérias jornalísticas na intranet sobre os resultados apurados.

6. Ranking do alinhamento estratégico

Na primeira quinzena de cada ano é divulgado o ranking do alinhamento estratégico referente ao exercício anterior. O ranking do alinhamento estratégico tem como finalidade:

- I – identificar e reconhecer os melhores desempenhos setoriais no Tribunal;
- II – fortalecer a comunicação sobre a estratégia do Tribunal;
- III – estimular o valor institucional “comprometimento”.

O reconhecimento dos melhores desempenhos no radar considera os seguintes aspectos:

- I – radar da estratégia: será medido pela média simples do percentual de atingimento trimestral do radar;
- II – prazos: o resultado será aferido pela média simples do cumprimento dos prazos relativos à elaboração do relatório de desempenho setorial (RDS), à realização da reunião de análise tática (RAT) e ao envio do informativo de desempenho (IDS), nos quatro trimestres do ano;
- III – plano de ação: a mensuração do resultado será realizada ao final do ano corrente pela média ponderada entre o percentual de conclusão das ações previstas pela unidade (peso 2) e o percentual de ações concluídas da unidade frente ao total de ações concluídas no alinhamento estratégico (peso 1).

Apenas as unidades que tiveram o seu desempenho monitorado em todos os critérios do radar e nos quatro trimestres do ano participarão do ranking do alinhamento estratégico.

A Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica não participa do ranking em tela.

Em 2015, a unidade premiada com melhor desempenho foi a Secretaria Judiciária. Já em 2016, destacou-se a Secretaria de Jurisprudência. E em 2017, a Secretaria de Documentação foi agraciada pelo melhor desempenho no ano.

7. Benefícios do alinhamento estratégico

A prática tem permitido o levantamento de dados objetivos e concretos sobre o desempenho das unidades alinhadas e a tomada de decisões administrativas não mais baseadas em “achismos”, culminando na melhoria dos processos de trabalho e, conseqüentemente, impactando na estratégia institucional.

Incentivou também a interação entre unidades em busca de soluções para superar desafios identificados ou de *benchmarking* e levou ao encorajamento de gestores e servidores buscarem novos indicadores e maneiras inovadoras de medição, permitindo inclusive a identificação de profissionais destacados nas várias unidades.

Brasília, 6 de julho de 2018.

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes